



# Wenn Preise persönlich werden

Forscher haben neue Erlösmanagement-Systeme entwickelt, mit denen Unternehmen ihre Erträge deutlich steigern können

FELIX HOLTERMANN | KÖLN

Im Flugzeug gibt's Erdnüsse gegen Bars. Das Gepäck verladen die Piloten persönlich. Der Billigkurs von People-Express ist erfolgreich: Die Zahl der Passagiere steigt, eine unglaubliche Erfolgsgeschichte scheint sich anzubahnen – im Jahr 1984. Zwei Jahre danach ist der Revoluzzer unter den amerikanischen Fluggesellschaften pleite. Die Mannschaft von American Airlines atmet auf. Der lästige Konkurrent ist vom Markt gedrängt, und die Traditionslinie hat ein neues Geschäftsmodell. Denn durch die Konkurrenz des Billigfliegers hatte sie ihre eigene Preisgestaltung neu erfunden: Passagiere konnten fortan auf schlecht ausgelasteten Flügen die ersten Billigtickets kaufen, allerdings mussten sie erstmals Vorausbuchungsfristen beachten, sich an bestimmte Wochentage binden und konnten nur zu hohen Kosten ihre Flüge stornieren. Geschäftsreisende, die mehr Flexibilität brauchen und weniger aufs Geld schauen, zahlten weiter den Normaltarif.

Theoretische Grundlage für diese Preisgestaltung ist das Revenue Management oder Erlösmanagement. Es eignet sich für Unternehmen, die ihre Kapazitäten nicht flexibel anpassen können und deren Kunden, die über unterschiedliche Zahlungsbereitschaften verfügen. Professor Robert Klein, der an der Universität Augsburg Wirtschaftsmathematik lehrt, erklärt: „Ein Flugzeugsitz fliegt auf jeder Strecke mit, ob besetzt oder nicht, ohne dass sich die Fixkosten ändern. Ein bei Abflug nicht verkaufter Sitzplatz ist ein verlorener Platz.“

Heute bieten große Airlines mehr als 20 Ticketklassen an. Die Herausforderung: Kunden, die bereit sind, mehr für ein Ticket zu zahlen, sollen

keine Billigtickets erwerben. Der Mix zwischen günstigen und teuren Tickets muss stimmen. Doch das ist ohne mathematische Prognosesysteme nicht möglich, sie bilden das Herzstück des Erlösmanagements.

Hinter Algorithmen, Formeln und Zahlen verbirgt sich ein Ziel: von Variablen der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. So fließen die Auslastungen jedes einzelnen Fluges vergangener Jahre in den Verkaufsprozess für aktuelle Ticketklassen ein. Schließlich schwankt die Auslastung jeder Verbindung. Freitags wollen Geschäftsreisende nach Hause und stornieren nicht, nach London fliegen andere Kunden als nach Mallorca, wichtige Messen füllen die Flieger. Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie macht heute möglich, was früher undenkbar schien: In Echtzeit können die Preise für jede einzelne Ticketklasse verändert werden – vollautomatisiert und für den Kunden unsichtbar.

Fluggesellschaften arbeiten bereits seit 20 Jahren erfolgreich mit Erlösmanagementsystemen. Forschungsbedarf gibt es aber auch bei den Airlines noch, so Klein. So soll es zum Beispiel eines Tages möglich sein, selbst die Auswirkungen der Endspiele der Fußball-Bundesliga von den Systemen berechnen zu lassen.

## Sixt arbeitet an besseren Systemen

Inzwischen entdecken auch andere Branchen das Thema für sich. „Autovermietungen unterscheiden sich in diesem Punkt nur wenig von Fluggesellschaften“, sagt Henrik Imhof, Leiter der Abteilung für Erlösmanagement bei Sixt. „Die Flotte ist ein Tanker“ – schwer an die Nachfrage anzupassen. Bei Sixt sagt ein mathematisches Prognosesystem auf der Basis von Werten der vergangenen Jahre

für jede der Stationen voraus, wie viele Autos in den kommenden Tagen dort abgeholt werden. Dabei müssen Ein-Wege-Fahrten, aber auch Vermietungsflauten wie zum Beispiel über Ostern, Nachfrageexplosionen während eines Lokführerstreiks oder Großereignisse wie die Fußballweltmeisterschaft berücksichtigt werden. Ist die nötige Anzahl an Autos pro Station bestimmt – am Münchener Flughafen bis zu 1000 Pkw –, müssen Imhof und Kollegen noch mal selbst ran. Wie die Flugtickets werden die Wagen in Klassen eingeteilt, günstigere mit Vorausbuchungsfrist für Privatreise, teurere mit flexibler Mietzeiten für Firmenkunden. Dabei müssen viele Variablen beachtet werden. Geschäftskunden etwa sollten immer eine standesgemäße Limousine vorfinden. Die Preisgestaltung muss auch verhindern, dass zu viele unrentable Ein-Tages-Vermietungen die Station verlassen. Das Problem: Ohne menschlichen Input arbeitet das System bei Sixt noch nicht. Die Algorithmen legen die Kapazität pro Fahrzeugklasse fest, nicht aber den Preis – und sind damit noch lange nicht so ausgereift wie in der Luftfahrt. „Würden wir die Systeme auf Autopilot stellen“, sagt Imhof, „würden wir den Preis immer weiter senken und damit eine immer höhere Nachfrage prognostizieren.“

„Wenn andere Wettbewerber nachziehen“, sagt Imhof, „würden wir aber ganz schnell den Markt kaputt machen.“ Sixt arbeitet aber mit der Uni Augsburg daran, dass Imhofs Abteilung nicht mehr eingreifen muss. Erste Ergebnisse soll es in einem halben Jahr geben. Ohne Erlösmanagement „wäre ein Autovermieter nicht mehr konkurrenzfähig“, ist Imhof überzeugt. Einen einstelligen Millionenbetrag gibt Sixt pro Jahr dafür

aus, Tendenz steigend. Wenn sich die Auslastung um einen Prozentpunkt erhöht, verbessert das das Jahresergebnis um mehrere Millionen Euro.

## Weniger Bauchgefühl bei Banken

Stephan Würll hält durchschnittliche Ertragssteigerungen von zwei bis fünf Prozent für realistisch: „In der Regel haben sich die Kosten nach einem halben Jahr amortisiert, danach wird Gewinn gemacht.“ Würll arbeitet bei der Lufthansa-Tochter LH Systems, dem größten deutschen Entwickler von Erlösmanagement-Systemen für die Airline-Branche. Der Produktmanager betreut „zum Teil Kunden, die vor dem Einsatz des Systems noch mit Bauchgefühl und Excel-Tabellen gearbeitet haben“. Bei einigen seien die Erlöse um neun bis zehn Prozent gestiegen.

Erlösmanagement rechnet sich auch für Restaurants, Hotels oder Kreuzfahrtschiffe. Und wenn es nach Hans Ulrich Buhl geht, sollten sich auch Banken damit beschäftigen. Buhl ist BWL-Professor und leitet an der Augsburger Universität das Kompetenzzentrum Finanz- und Informationsmanagement.

„Was ist die knappe Ressource für Finanzdienstleister? Eigenkapital!“ sagt Buhl. Dieses wird durch langfristige Kredite über fünf bis zehn Jahre belastet. Wenn nun die Kreditwürdigkeit des Schuldners herabgestuft wird, kommt die Bank doppelt in die Bredouille: Einerseits sinkt durch die Wertberichtigung der Kredite das Eigenkapital. Andererseits muss die Bank für den riskanter gewordenen Kredit mehr Eigenkapital unterlegen. Folglich wird dieses noch knapper. „Das ist doch der Grund der heutigen Kreditklemme“, stellt Buhl fest.

Mit Erlösmanagement-Systemen, so Buhl, könnten Banken besser ent-

scheiden, wer zu welchem Preis einen Kredit bekomme. Zuerst teilt das Institut dazu sein Eigenkapital zur Absicherung von Krediten in Klassen ein. Dabei legt es fest, wie hoch der Anteil sein darf, der etwa in die Industrie-, Privatkunden- oder Staatsfinanzierung fließt. Daran schließt sich ein Prognosesystem an, in das der Bankberater alle verfügbaren Daten über den Kunden eingibt – bei Privatkunden etwa Schufa-Auskunft, Arbeitsvertrag, Girokontodaten, Gehalts- und Kreditkartenabrechnung. Das Programm entscheidet auf dieser Datenbasis über die Kreditwürdigkeit des Kunden und legt den nötigen Zinssatz fest.

Buhl glaubt, dass Fluggesellschaften und Banken zuvorderst von den Möglichkeiten der explodierenden Rechnerkapazitäten profitieren. Schließlich sammeln sie schon seit Jahrzehnten detaillierte Daten über ihre Kunden. Einige Banken sind schon sehr weit auf diesem Feld, etwa die Teambank, bekannt für den „Easy Credit“ für Privatkunden. „Je besser die Systeme werden, desto kleiner werden die Spielräume für Entscheidungen per Bauchgefühl“, sagt Buhl. „Bei der Teambank darf selbst der Vorstand keinen Kredit mehr absegnen, nur noch der Computer.“

UNSERE THEMEN
MO ÖKONOMIE: VWL
DI ESSAY
MI ÖKONOMIE: BWL & FINANCE
DO NATUR UND GEIST
FR LITERATUR

## WISSENSWERT

# Kluge Chefs machen sich nicht selbst die Hände schmutzig

OLAF STORBECK | DÜSSELDORF

Der italienische Staatsphilosoph Niccolò Machiavelli hat es schon im Jahr 1514 empfohlen: Unpopuläre Entscheidungen sollte man am besten anderen in die Schuhe schieben. „Die Fürsten“, riet Machiavelli in seinem Klassiker „Il Principe“, sollten „alle harten Maßregeln durch andere ausführen lassen und Gnadensachen sich selbst vorbehalten“.

Das Delegieren von Aufgaben sehen auch heutige Betriebswirte als Kernaufgabe eines Managers. Allerdings nennen sie meist andere Gründe als Machiavelli: Nur wer nicht alles selbst erledigt, habe den Kopf frei für die wirklich wichtigen Fragen. Wer delegiert, könne jede Aufgabe von demjenigen erledigen lassen, der am besten für sie geeignet ist.

Doch auch, wenn kaum jemand offen darüber redet: Machiavellis Argument ist heute ebenfalls hochaktuell. Zwei Experimentalökonomien liefern dafür in einer noch unveröffentlichten Studie deutlich gemacht, dass er von einer fairen

Experimente zeigen: Unpopuläre Dinge sollten Manager delegieren. Die Wut der Betroffenen konzentriert sich auf die direkt Verantwortlichen.

selbst treffen oder sie an seinen Stellvertreter delegieren. Darauf, ob dieser sich für die faire oder die unfaire Alternative entscheidet, hatten sie dann keinen Einfluss mehr. Die Angestellten kannten die Alternativen und wussten, ob der Chef die Entscheidung delegierte oder nicht. Sie mussten jede Entscheidung hinnehmen, konnten sich aber rächen: Für ihre drei Franken durften sie bei der Versuchsleitung Strafunkte im Wert von bis zu 20 Franken kaufen und diese auf die beiden Chefs verteilen. Deren Gewinn reduzierte sich dann jeweils dementsprechend.

Die Wissenschaftler stellten fest: Chefs, die sich an Machiavellis fast 500 Jahre alte Empfehlung hielten und die unpopuläre Entscheidung delegierten, fuhren im Schnitt deutlich besser. Wählte der Stellvertreter die unfaire Variante, wurde er dafür deutlich härter bestraft als der Chef – dabei hatte dieser doch vorher die Entscheidung abgetreten und damit implizit

deutlich gemacht, dass er von einer fairen Verteilung nichts hielt. Trotzdem konnten die Chefs mit einer durchschnittlich 20 Prozent höheren Auszahlung rechnen, als wenn sie die Entscheidung nicht delegiert hätten. Der Zorn der Betroffenen konzentrierte sich vor allem auf den, der sich die

Hände schmutzig gemacht hatte. Die Mehrheit der Probanden ahnte das offenbar intuitiv: Obwohl jeder von ihnen nur einmal an dem Experiment teilnehmen konnte, überließen 55 Prozent der Chefs die heikle Entscheidung lieber ihren Stellvertretern. 28 Prozent wählten die faire Lösung, 17 Prozent die unfaire.

Interessant ist, dass die Angst vor Vergeltung offenbar nicht das einzige Motiv für das Delegieren ist. Selbst in Experimenten, in denen es für die Belegschaft keine Möglichkeit gab, Rache zu nehmen, reichten 17 Prozent der Chefs die heisse Kartoffel an den Stellvertreter weiter. Wer so handelt, möchte sich den größeren Anteil am Kuchen nur ungern entgehen lassen – sonst würde er ja selbst die faire Variante wählen –, hat aber moralische Skrupel: Er möchte nicht als gierig oder unfair erscheinen und versucht, sich durch das Delegieren der Entscheidung aus der moralischen Verantwortung zu stehlen.

Bei knapp einem Fünftel der Chefs sind die moralischen Skrupel sogar so groß, dass sie sich auch ohne Rachegefahr selbst für die faire Verteilung entscheiden. Auf Machiavelli hört eben nicht jeder.

„Shifting the Blame: On Delegation and Responsibility“, von B. Bartling und U. Fischbacher, Institut für Emp. Wirtschaftsforschung, Uni Zürich, Working Paper Nr. 380 (Juli 2008)

Link zum Download der Studie: [www.handelsblatt.com/link](http://www.handelsblatt.com/link)

Wer wissen möchte, wie viele Seiten der Kopierer in Farbe schafft, geht auf [papierstau-in-fach-3.de](http://papierstau-in-fach-3.de).

# Wer im Praktikum wirklich was lernen will, geht auf [karriere.de](http://karriere.de)

Wenn Sie einen Praktikumsplatz suchen, der Sie weiter bringt, dann sind Sie auf [karriere.de](http://karriere.de) genau richtig. Denn [karriere.de](http://karriere.de) bringt Unternehmen und Praktikanten durch die intelligente Suchfunktion schnell und unkompliziert zusammen. **Es geht um Ihre Karriere.**

Mobil geht's auch.

Einfach [karriere.de](http://karriere.de) in Ihren Handybrowser eingeben und sofort alles wissen, was wichtig ist.

**karriere.de**  
MIT | Handelsblatt SUBSTANZ